



**ASSOCIACIÓ HÀBITATS**

**PLA ESTRATÈGIC 2018-2020**

## ÍNDEX

1.	Introducció .....	2
	Justificació .....	2
	La situació de partida .....	3
	El procés: del pla estratègic al pla d'emergència .....	3
2.	Missió .....	4
3.	Visió .....	4
4.	Valors.....	4
	Compromís .....	4
	Acció compartida.....	4
	Rigor .....	4
	Transformació personal.....	4
	Emoció i Consciència .....	4
5.	Anàlisi .....	4
	Dels objectius .....	4
	De l'estructura .....	5
	Derivades.....	7
6.	Línies estratègiques, objectius i accions .....	8
	Línia 1: Assoliment de la sostenibilitat econòmica .....	8
	Línia 2: Millora de l'organització interna.....	9
	Línia 3: Definició de línies de treball i projectes.....	12
	Línia 4: Implicació i participació de socis, sòcies, voluntaris i voluntàries .....	13
	Taula resum d'accions .....	14
7.	Seguiment i avaluació .....	16
8.	Comunicació .....	16
9.	Cronograma.....	17

# 1. Introducció

## Justificació

Les entitats neixen amb una missió i uns objectius clars a partir d'una necessitat identificada. En el cas d'Associació Hàbitats l'idea s'originà al Departament d'Ecologia de la Universitat de Barcelona, on professorat i alumnat estudiaven la degradació dels espais fluvials de Catalunya durant les dècades dels 60 i 70 del segle XX i la seva incipient recuperació a finals del mateix segle. Encoratjats per noves corrents sociopolítiques com la Directiva Europea Marc de l'Aigua i l'Agenda 21, es va concebre una iniciativa que combinava la vessant ambiental amb la social, ideant així un gran projecte de participació ciutadana i de voluntariat en l'anàlisi i seguiment dels ecosistemes fluvials: Projecte Rius.

Per tal de donar viabilitat al Projecte Rius es fundà l'Associació Hàbitats, que durant la seva trajectòria acull, a banda de Projecte Rius, altres iniciatives de conservació i millora del medi ambient i l'entorn natural.

Projecte Rius és la iniciativa bandera de l'Entitat i s'ha mantingut ininterrompudament durant més de 20 anys. Al llarg d'aquest temps hi han participat més de 50.000 persones voluntàries i s'han recollit dades científiques de totes les conques hidrogràfiques del país. Es tracta, doncs, d'un projecte que apodera la ciutadania i diferents col·lectius socials en el coneixement, seguiment i conservació dels espais fluvials, esdevenint la principal iniciativa de voluntariat ambiental que existeix a Catalunya, donat el seu àmbit territorial (el conjunt del país) i el nombre de voluntaris que aplega (més de 3.000 persones mobilitzades cada any).

Malgrat que l'Associació continua tirant endavant un projecte d'èxit, és possible que no s'estigui donant resposta a nous reptes. Si estem atents a l'evolució social, ambiental i econòmica, els projectes, a més de créixer en mida, haurien de respondre a nous objectius i, alhora, ser més engrescadors per a aquells que hi col·laboren (persones voluntàries i sòcies).

El dia a dia de l'Entitat, on els recursos són escassos, fa molt difícil aturar-se i analitzar el present i el futur, veure les debilitats i fortaleces, així com les oportunitats i les amenaces que ens afecten.

Concretament, en els darrers temps s'han detectat dues problemàtiques o necessitats que denoten que ha arribat el moment de "repensar" l'Entitat:

- Durant els darrers anys s'ha produït una davallada del nombre de persones sòcies (passant de 171 l'any 2008 a 105 l'any 2018). Existeix la percepció per part del nucli actiu de l'Associació (junta directiva i equip tècnic) que existeix una manca d'identificació o sentiment de pertinença de les persones sòcies amb l'Entitat. En conseqüència, aquesta "distància" fa que el grau d'implicació de les persones sòcies sigui menor del desitjat. Així es fa palesa la necessitat de consolidar la base social, sobretot qualitativament, enfortint el compromís dels socis i sòcies. Ens agradaria comptar amb més socis/es realment implicats i actius, que col·laboressin activament amb la tasca diària de l'Entitat. En altres paraules: creiem que cal invertir esforços en millorar la participació interna i fer l'Entitat més democràtica.
- També observem certa dispersió en els objectius i projectes que es duen a terme, en gran part motivada per la necessitat d'aconseguir recursos econòmics que garanteixin la sostenibilitat de l'Entitat. En aquest sentit, creiem que en ocasions els projectes i activitats que es duen a terme superen les capacitats tècniques i els recursos amb que es compta actualment. Així, ens agradaria repensar els objectius, elaborar línies estratègiques

basades en les nostres fortalezes i ben dimensionades respecte les capacitats. Pensem que aquest procés milloraria l'eficiència i bon funcionament de l'Associació.

Així doncs, l'elaboració d'un pla estratègic, on professionals externs ens guiïn en la diagnosi de l'Entitat, la definició d'objectius i eixos de treball, ha de comportar un canvi significatiu en la situació actual de l'Associació Hàbitats. Només així és possible garantir que segueixi essent una de les entitats més potents en l'àmbit del voluntariat ambiental a Catalunya i donar resposta a les necessitats reals de l'entorn.

## La situació de partida

En la primera sessió de reflexió sobre la situació de l'Associació Hàbitats, es van posar sobre la taula les seves fortalezes i febleses. Pel què fa a les fortalezes, es va poder constatar que hi havia un acord molt gran entre l'equip tècnic i la junta directiva. L'un i l'altra coincidien a destacar, d'una banda, la molt bona acollida que té de portes enfora la feina que es fa i, de l'altra, l'existència d'un discurs molt consolidat en relació als objectius i a les accions que es duen a terme. A més, es va fer avinent que tant els membres de l'equip tècnic com de la junta directiva provenen de camps professionals força diferents, la qual cosa facilita l'intercanvi d'experiències i coneixements i proporciona un equilibri molt beneficiós per a l'Entitat.

No es pot dir el mateix de les febleses. La junta directiva lamenta el poc temps que pot dedicar a la gestió i a reconèixer que no està prou al cas del dia a dia de l'Entitat. L'equip tècnic, en canvi, posa la mirada en la molta i variada feina que ha d'abordar, la sensació de viure en un estat de multitasca permanent, la inexistència d'una delimitació clara de responsabilitats i funcions i, puntualment, la manca de formació en alguns projectes molt tècnics. Tot plegat, a més a més, cal situar-ho en un context d'inestabilitat econòmica que en determinats moments fa témer per la continuïtat de l'Entitat a mig termini. En relació a aquest darrer aspecte, l'equip tècnic es mostra sorprès pel fet que cap membre de la junta directiva hi faci referència.

## El procés: del pla estratègic al pla d'emergència

El conjunt de les febleses esmentades ha condicionat fortament el procés de generació del pla estratègic. Ja des de les primeres sessions es fa evident que cal afrontar el "soroll de fons" que tot sovint distorsiona l'anàlisi de la situació actual i, sobretot, la seva projecció cap a l'horitzó de 2020. L'acompanyament extern ha estat cabdal en la superació d'aquest escull: com fer compatible la reflexió pausada sobre el present i futur de l'Entitat (estratègia) amb l'adopció urgent de mesures que en garanteixin la viabilitat immediata i la continuïtat futura (emergència).

La superació del repte ha estat possible gràcies a la feina realitzada en les setze sessions de treball, de dues hores i mitja cadascuna, distribuïdes al llarg de 2018. S'ha debatut en profunditat per tal de revalidar o actualitzar aquelles coordenades que varen motivar la creació de l'Entitat, així com la seva coherència amb la realitat actual.

De tot plegat n'ha resultat un pla estratègic una mica atípic. Ho és en la mesura que algunes de les accions derivades de les quatre línies estratègiques generades en un primer moment ja s'han posat en marxa durant els mesos de la pròpia construcció del pla, que s'haurà d'executar fins a 31 de desembre de 2020.

## 2. Missió

La raó de ser l'Associació Hàbitats és apropar les persones a l'entorn natural per fomentar-ne la conservació. Els seus principals pilars són l'educació, el voluntariat i la participació, d'on sorgeix la premissa de l'Entitat: conèixer, compartir i conservar.

Totes les persones participants en la redacció del PE expliciten la plena sintonia dels seus valors personals amb la missió de l'Entitat. Tot i això, reconeixen les dificultats que comporta traslladar-la, en tota la seva extensió, a la pràctica quotidiana. Les limitacions en els recursos humans i materials en són la causa principal.

## 3. Visió

L'Associació Hàbitats és una Entitat sense ànim de lucre que pretén arribar a ser una Entitat de referència a nivell internacional en ciència ciutadana, custòdia del territori i educació ambiental, gràcies a l'acció transformadora del seu voluntariat.

## 4. Valors

### Compromís

Som una organització ètica, independent, transparent i compromesa amb la custòdia i conservació dels hàbitats fluvials.

### Acció compartida

Promovem la participació i la coresponsabilitat del voluntariat en la custòdia i conservació dels hàbitats fluvials.

### Rigor

Duem a terme la nostra activitat de manera eficaç, amb resultats mesurables i accessibles a tota la societat.

### Transformació personal

Treballem perquè les persones no només siguin respectuoses amb el medi sinó que, a més, es reconeguin a si mateixes lligades a l'entorn natural al qual pertanyen.

### Emoció i Consciència

Incidim en l'educació de les emocions, de la consciència de pertinença al medi que ens envolta i, per extensió, a tota l'ecosfera.

## 5. Anàlisi

### Dels objectius

Es revisen els objectius estatutaris de l'Associació a fi de considerar-ne la vigència:

**Objectiu 1: Treballar per la protecció i millora de la qualitat del nostre entorn natural i cultural** a través de projectes demostratius, implicant organitzacions públiques i privades

vinculades a la conservació del patrimoni natural i cultural, al voluntariat i a la societat en general.

Es constata la dificultat d'implicar les organitzacions públiques i privades i, sobretot a la societat en general. Malgrat reconèixer aquesta dificultat, s'expliciten opinions molt positives basades en el fet que totes les actuacions de l'Entitat estan realment adreçades a la conservació del patrimoni natural i a la implicació del voluntariat.

**Objectiu 2: Conscienciar la societat**, a través de l'educació ambiental i la participació ciutadana, de la importància d'adoptar actituds encaminades a millorar la qualitat dels hàbitats.

Malgrat que l'objectiu es considera molt vàlid, s'exposen una colla d'elements que ens allunyen força del seu ple assoliment: manca d'eines de comunicació, dèficit de materials d'educació ambiental o dificultats per aconseguir una millora real de la qualitat dels hàbitats a través d'una modificació d'actituds del conjunt de la societat.

**Objectiu 3: Apropar la ciutadania a l'entorn natural a través de l'educació ambiental**, desenvolupant actuacions i projectes participatius per a la conservació d'espais d'interès natural i cultural, així com de la fauna i flora.

És l'objectiu que rep una millor valoració perquè es considera, d'una banda, que el terme "ciutadania" és molt més concret que el de "societat" i, de l'altra, perquè les activitats que es programen apropen les persones a la conservació, especialment de la fauna i la flora. Es reconeix, tanmateix, que no sempre les activitats estan encaminades a conservar espais d'interès natural i, més rarament, d'interès cultural.

**Objectiu 4: Potenciar el voluntariat ambiental** en les tasques de conservació i protecció de l'entorn natural i cultural.

Tot i reconèixer que totes les activitats que es fan inclouen el voluntariat i, consegüentment, sempre el potencien, s'argumenta que ens falta temps i recursos materials per aconseguir una major potenciació del voluntariat. També s'apunta que les activitats promogudes per l'Associació haurien d'aportar, més del que ho fan, experiències que enriqueixen les vivències de les persones voluntàries.

**Objectiu 5: Integrar i coordinar la societat en les tasques de conservació**, protecció i millora de l'entorn natural potenciant el treball en xarxa.

Coincidència plena en valorar aquest objectiu com a massa ambiciós, difícilment assolible, clarament fora de l'abast d'una Entitat de les dimensions i recursos com els de l'Associació Hàbitats.

## De l'estructura

L'anàlisi estructural pretén evidenciar la situació de l'Entitat en relació a l'acompliment de la seva missió. Per dur-la a terme es planteja una reflexió compartida que aporti una mirada crítica sobre quatre elements: la funció de cadascun dels membres de l'equip tècnic i de la junta directiva, els recursos dels que es disposa, els recursos que caldria obtenir i els obstacles que dificulten l'acompliment de la missió.

### La funció

- Establir les funcions, responsabilitats i tasques que són pròpies d'una junta directiva i les que corresponen a un equip tècnic. De cada membre de l'Entitat s'ha de tenir en compte el

càrrec o posició que ocupa, la disponibilitat o hores que hi pot dedicar, el seu perfil professional, els interessos personals, la possibilitat de delegar o no certes funcions, de manera que el repartiment sigui just i equilibrat.

- Manca d'una direcció que orienti clarament les línies de treball. Caldria un espai de debat i creació de projectes tant dins de l'equip tècnic com amb la junta directiva per tal que els projectes responguin a uns objectius concrets.

### Els recursos actuals

- Bon ambient de treball i entesa entre l'equip tècnic i la junta directiva.
- Comptar amb una seu física obre les opcions de projectes, col·laboracions i facilita la participació perquè la seu es pot utilitzar com espai de treball, d'acollida de socis i voluntaris, per fer reunions o trobades, per fer formacions, etc.
- L'equip tècnic compta amb una llarga experiència gestionat l'Entitat (món associatiu) i els diferents projectes (educatius, de voluntariat, de conservació). Hi ha tota una sèrie de coneixements que hem adquirit al llarg del temps i que faciliten la gestió diària.
- Gestió eficient de les finances i de les qüestions administratives.
- Junta directiva plural, en la que qualsevol persona pot formar-ne part sense requisits específics. Els perfils personals i professionals són variats la qual cosa facilita resoldre o abordar aspectes o feines força diverses.

### Els recursos necessaris

- Comptar amb un persona experta en comunicació, que pugui col·laborar de manera constant o periòdica, domini el disseny gràfic i les xarxes socials. Ens permetria millorar la comunicació, arribar a més gent i alliberar l'equip tècnic actual de tasques que no corresponen al seu perfil professional.
- El Projecte Rius és el pilar fonamental i raó de ser de l'Entitat, per tant hauria de comptar amb finançament estructural estable al voltant dels 40.000 €/any. Això permetria consolidar un equip tècnic de 3 persones, que podrien desenvolupar el Projecte i a la vegada cercar altres fons per projectes més secundaris però també importants com la custòdia del territori.
- Ara com ara, la major part dels fons necessaris per al manteniment de l'Entitat provenen de les administracions públiques. Cal un pla de finançament que tingui en compte l'obtenció de recursos procedents de l'empresa privada.
- Malgrat les limitacions personals de temps dels diferents membres de la junta directiva, és indispensable una major i més freqüent coordinació. Cal un calendari fix de reunions amb periodicitat, com a mínim, mensual.

### Els obstacles

- La manca de funcions, responsabilitats i tasques repartides de manera justa i equilibrada entre junta directiva i equip tècnic crea situacions anòmales dins l'equip, on es donen conflictes d'interessos o ens posa davant de decisions en que som jutge i part, per exemple situacions laborals. D'altra banda, l'assumpció per part de l'equip tècnic de certes responsabilitats de representació o d'interlocució, provoca que davant de persones de dins i fora l'Entitat no quedi clar qui pren les decisions i de qui depenen les coses.

- L'excés de responsabilitats, tasques i la diversificació de les mateixes fa que no es disposi de temps per reflexionar o raonar projectes o estratègies. De vegades ens veiem a remolc del que decideixen altres col·laboradors, acceptant projectes simplement per inèrcia o conveniència econòmica. Altres vegades perdem oportunitats per no disposar de temps o no en traiem prou suc per manca de planificació.
- El fet que l'equip tècnic sigui present en el dia a dia de l'Entitat i estigui al cas de tots els temes fa que es creï una gran distància amb la junta directiva, que per les seves raons personals no hi poden destinar el temps que seria necessari. Per aquest motiu la junta no disposa sovint d'informació prou amplia per a la presa de decisions que requereixin un coneixement profund del context, dels factors, condicionants i persones que hi intervenen, o de perspectiva històrica.

## Derivades

Identificada la situació de partida i feta l'anàlisi dels objectius i de l'estructura de l'Entitat, s'acorden les següents línies estratègiques:

- 1. Estabilitat econòmica.** Cal buscar amb urgència fonts de finançament estructurals ja siguin públiques o privades.
- 2. Coordinació entre junta directiva i equip tècnic.** Cal establir un protocol clar de treball, delimitant clarament les responsabilitats, procediments i espais de treball. Responsabilitats i funcions de la junta directiva i l'equip tècnic. Sense perdre l'esperit de col·laboració permanent que les caracteritza, cal definir clarament qui fa què.
- 3. Definició i priorització de projectes i activitats.** Cal repensar les iniciatives que duu a terme l'Entitat, l'ajust a la missió, visió i valors, així com la posició estratègica per decidir en quines té més sentit invertir-hi recursos.
- 4. Participació interna.** Cal elaborar un protocol d'acollida dels socis que estimuli la participació a través d'una exposició clara i detallada de les necessitats de l'Entitat en les quals es podrien implicar.



## 6. Línies estratègiques, objectius i accions

Arran de les necessitats detectades s'han desenvolupat 4 línies estratègiques que volen dinar resposta a diversos objectius a través d'una sèrie d'accions. Tot seguit ho detallem:

### Línia 1: Assoliment de la sostenibilitat econòmica

#### Objectiu 1.1. Aconseguir el finançament òptim que garanteixi el futur de l'Entitat

##### **Acció 1.1.1. Anàlisi de diferents escenaris econòmics, recerca i redacció de protocols d'actuació (plans A, B i C)**

A mesura que s'ha anat avançant en l'elaboració del pla estratègic s'ha fet evident una tendència ja iniciada durant la crisi econòmica d'aquesta dècada i accentuada per la crisi sociopolítica de l'any 2017: la disminució progressiva dels recursos econòmics procedents de fons públics. En el moment de concloure la redacció del present pla estratègic, no hi ha cap evidència fefaent que la situació pugui millorar en els propers mesos.

Aquesta situació fa necessari establir els procediments que permetin fer seguiment i identificar alertes o canvis en la situació econòmica de l'Associació. També ha de recopilar la informació sobre diferents aspectes a considerar en cas de no assolir el finançament òptim. Aquesta gestió pot suposar l'assessorament extern (gestoria o serveis de suport a entitats com o Torre Jussana o Voluntariat.org). El conjunt d'informació ha de quedar recollida en un document intern que serveixi de protocol d'actuació en cas que es donin un dels escenaris adversos:

- Escenari de reducció (pla B): fa referència a la impossibilitat d'assolir els recursos necessaris per a l'Entitat mantingui l'estructura actual. En aquest cas, caldria limitar l'activitat al Projecte Rius, renunciant a la resta d'iniciatives que es duen a terme.
- Escenari de liquidació (pla C): fa referència a la impossibilitat d'assolir els recursos mínims per a dur a terme el Projecte Rius. En aquesta situació, caldria liquidar l'Entitat segons estableixen els Estatuts.

##### **Acció 1.1.2. Elaboració i seguiment del pla de finançament.**

El pla de finançament ha de ser l'instrument que faci possible l'assoliment de la sostenibilitat econòmica. Inclou les accions següents:

- Redacció d'una proposta de màrqueting que permeti millorar la imatge i els mecanismes de comunicació de l'Entitat.
- Establir un catàleg de serveis que es pugui vincular al voluntariat corporatiu que algunes empreses ofereixen als seus treballadors i treballadores.
- Pressionar l'Administració, especialment l'autonòmica i la municipal, perquè dotin l'Entitat amb fons estructurals.
- Reclamar els fons públics concedits i pendents de pagament.
- Fer un seguiment mensual de l'evolució del pla per tal de valorar-ne la idoneïtat i proposar-ne la modificació si es creu necessari.

## Objectiu 1.2. Fer visible l'Entitat en nous àmbits

### Acció 1.2.1. Presència en 2 actes/any *networking* fora dels nostres àmbits habituals.

Per tal d'ampliar les opcions de finançament, s'ha considerat necessari establir contacte amb organismes públics i privats amb quin fins ara no s'ha mantingut contacte. Es resol que una de les vies d'accés a aquests organismes és assistir a actes de *networking* fora dels àmbits habituals en el que l'entitat es relaciona (tercer sector ambiental). Es fixa assistir com a mínim a 2 actes de *networking* cada any.

### Acció 1.2.2. Donar-se a conèixer a empreses per establir -hi nexes de col·laboració.

Una altra acció imprescindible per a l'accés al finançament privat és establir contacte amb empreses. L'acció anterior d'assistència a actes de *networking* n'és una via d'accés, però no l'única. En aquest sentit es planteja també una recerca activa d'empreses que puguin ser afins a l'Entitat. El procediment fixat és el següent:

- Elaborar un llistat d'empreses afins.
- Investigar la situació econòmica, la responsabilitat social corporativa (RSC) i reputació d'aquestes empreses a fi d'establir descarts i prioritats en els contactes.
- Contactar per correu electrònic o via telefònica amb les persones responsables de la RSC amb l'objectiu de presentar l'Entitat i convenir una visita presencial.
- Celebrar una visita presencial on es presentin les fórmules de col·laboració i s'estableixin nexes a mig o llarg termini.
- Realitzar el seguiment periòdic per tal de concretar la col·laboració.
- Executar i gestionar la col·laboració a nivell tècnic i administratiu.

## Línia 2: Millora de l'organització interna

### Objectiu. 2.1.: Identificar perfils i funcions que haurien de tenir les persones de l'ET

#### Acció 2.1.1. Elaboració de quadre de perfils i funcions necessaris en l'ET.

Al llarg de les diferents sessions de desenvolupament del pla estratègic, s'ha fet evident la necessitat d'inventariar i definir els perfils i les funcions dels diferents membres de la junta directiva i l'equip tècnic. Aquesta necessitat neix d'un fenomen ben arrelat dins les associacions, especialment en aquelles que són de mida petita com la nostra: la multitasca. El fenomen és especialment sagnant en l'equip tècnic on les tres persones que el componen han de fer de tot i a tota hora.

Com a resultat a la problemàtica es defineixen a grans trets els perfils i funcions prioritàries:

- Administració: atenció al públic, administració i comptabilitat, manteniment de la seu i secretaria tècnica.
- Gestió de projectes: elaboració de propostes, subvencions i justificació, coordinació de les accions dels projectes.
- Gestió del voluntariat o participació: gestió del voluntariat del Projecte Rius, dels projectes de custòdia i de les línies d'actuació futures amb coneixements dels àmbits social, ambiental i educatiu.
- Comunicació: comunicació interna i externa, difusió de les activitats i projectes de l'Entitat.

### **Acció 2.1.2. Elaboració de llistat de tasques que realitza l'ET.**

Per tal que la definició de perfils i funcions sigui efectiva, és indispensable completar-la amb el llistat de totes les tasques que cal dur a terme per garantir el bon funcionament de l'Entitat. Això fent, es pretén clarificar les responsabilitats pròpies de cada membre de l'equip tècnic, les tasques que ha de dur a terme i millorar-ne l'eficàcia.

**Objectiu 2.2. : Consolidar un equip tècnic especialitzat i coordinat que cobreixi les necessitats identificades**

### **Acció 2.2.1. Distribució de tasques actuals, òptimes i reduïdes adaptades als diferents escenaris econòmics possibles.**

Un cop identificades totes les tasques que duu a terme l'equip tècnic, s'ha de cercar una distribució justa i equitativa entre els membres de l'Entitat, que quedarà molt influïda per l'escenari econòmic que es vagi concretant.

La distribució de tasques ha de permetre millorar el treball diari de l'equip tècnic, així com delimitar les seves responsabilitats. També ha de permetre identificar les tasques imprescindibles per al funcionament de l'Entitat i dels projectes. Veure quines tasques es poden delegar a altres membres i quines requereixen d'uns coneixements específics, així com aquelles que es poden externalitzar en cas necessari. En definitiva, administrar de manera més eficient el recursos.

### **Acció 2.2.2. Distribució de tasques actuals doblement assignades a diferents membres de l'ET.**

A dia d'avui, una de les tècniques té un permís sense sou i no s'incorporarà fins el mes d'abril del 2019. Tan bon punt ho faci, caldrà tornar a repensar la distribució de tasques actuals per alliberar la resta de l'equip tècnic d'aquelles tasques que estan executant de manera transitòria.

### **Acció 2.2.3. Definició estratègica d'una proposta òptima.**

Si l'ampliació de l'equip tècnic fos possible, caldrà definir quins perfils haurien de ser prioritaris a l'hora de contractar nou personal. D'acord amb les mancances detectades en l'anàlisi de l'estructura i els objectius de l'Entitat, així com en la redefinició de la seva missió, es creu estratègic incrementar l'equip tècnic amb:

- Una tècnica en comunicació.
- Una tècnica en educació ambiental.

**Objectiu. 2.3. Garantir una feina autònoma i segura per a l'equip tècnic**

### **Acció 2.3.1. Identificació dels senyals d'alerta econòmica per a activar l'aplicació dels plans de reducció**

Atès el context econòmic que afecta actualment l'Entitat, es considera ineludible identificar aquells indicadors que evidencien la necessitat d'activar els protocols previstos per als escenaris B o C, definits a la línia estratègica 1. S'estableixen els indicadors següents:

- Resultat de l'exercici actual en el context dels exercicis anteriors.
- Pressupost per a l'any següent. Perspectives de finançament futur.
- Previsió de liquiditat.

### **Acció 2.3.2. Elaboració d'un protocol de seguiment econòmic.**

El manteniment dels llocs de treball de tot l'equip tècnic requereix la redacció d'un pla de seguiment de la salut econòmica de l'Entitat, basat en el control mensual de les tres variables identificades com a senyals d'alerta.

**Objectiu 2.4. Identificar els perfils i funcions que haurien de tenir les persones de la junta directiva.**

#### **Acció 2.4.1. Elaboració del quadre de perfils i funcions necessaris en la junta directiva.**

Es trasllada a la junta directiva el plantejament fet per a l'equip tècnic en relació a la necessitat d'inventariar i definir els perfils i funcions dels seus membres. Com a resultat de la discussió es defineixen els següents perfils així com les funcions corresponents:

- Representació externa: capacitat de seducció i negociació, captació de col·laboracions i recursos, habilitats per a les relacions interpersonals, coneixements del món associatiu, així com de la jurisdicció relativa al tercer sector. Representació externa.
- Direcció de la gestió interna: habilitats per a fer-se càrrec de la intendència de la Seu, capacitat per a la gestió administrativa i financera, capacitats per a les relacions interpersonals amb les persones sòcies, enfortiment de vincles entre els membres de l'Entitat. Representació interna.
- Direcció de projectes: expertesa en els àmbits social, ambiental i educatiu, coneixements tècnics que permetin la supervisió dels projectes en combinació amb la missió, valors i línies estratègiques de l'Entitat.
- Direcció en comunicació: capacitat de generar discurs ideològic al voltant de la missió i visió de l'Entitat, coneixement dels canals comunicatius de l'Entitat, avísament en el bon ús de les xarxes socials i interès per les noves tecnologies de la informació.

#### **Acció 2.4.2. Assignació de les funcions identificades.**

S'acorda, d'acord amb l'inventari anterior, distribuir les funcions entre els membres actuals de la junta directiva. Tot i això, es constata la necessitat d'ampliar el nombre de persones que formen part de l'actual junta directiva, molt especialment en els àmbits de les finances i de la de comunicació.

**Objectiu 2.5. Definir eines i canals de comunicació interna.**

#### **Acció 2.5.1. Celebració de reunions de coordinació estratègica entre l'equip tècnic i la junta directiva.**

Les reunions de coordinació estratègica responen a la necessitat de fer el seguiment i avaluació continuada del desenvolupament del pla estratègic. Es concreta un calendari que inclou una reunió al mes de dues hores de durada. Cada reunió constarà de dues parts; la primera serà compartida entre JD i ET per a la posada en comú dels avenços en les diferents línies estratègiques, mentre que la segona part es reservarà només a la JD per a deliberacions de caire més privat.

### **Acció 2.5.2. Convocatòria de reunions de coordinació operativa entre l'equip tècnic i la junta directiva.**

Les reunions de coordinació operativa pretenen facilitar el seguiment del dia a dia de l'Entitat. Es concreta un calendari que contempla una reunió al mes de dues hores.

### **Acció 2.5.3. Realització de traspàs d'informació i un representant de la junta directiva.**

L'Entitat té una varietat força ampla d'activitats, línies de treball i de projectes. Aquest fet aconsella designar un representant de la junta directiva que faci d'enllaç entre la pròpia junta i l'equip tècnic. Més enllà dels contactes no presencials que es puguin produir, s'estableix un calendari que incorpora una reunió mensual de dues hores.

### **Acció 2.5.4. Establiment de reunions de coordinació entre els membres de l'equip tècnic.**

S'estableixen reunions setmanals de dues hores entre els membres de l'equip tècnic per tal de coordinar les tasques de cadascú, fer seguiment dels projectes, intercanviar informació, recollir opinions, prendre decisions consensuades i afavorir el treball en equip.

## **Línia 3: Definició de línies de treball i projectes**

**Objectiu 3.1. Endreçar les línies de treball i projectes possibles en relació a la missió de l'Entitat i a les demandes externes**

### **Acció 3.1.1. Anàlisi de línies de treball i projectes actuals i futurs.**

L'anàlisi comporta concretar els àmbits en què l'Entitat vol treballar, definir-los i prioritzar-los en funció de l'estratègia a mig termini i de la missió i visió a llarg termini. La concreció ha de partir, per a cada línia de treball o projecte, de:

- Els objectius inicials.
- El seu grau de coincidència amb els objectius de l'Entitat.
- L'estat actual.
- Les oportunitats que es deriven de la seva implementació.
- Els riscos que comporta.
- Les necessitats que caldria atendre per desenvolupar-la.

### **Acció 3.1.2. Priorització de línies de treball i projectes actuals i futurs.**

L'anàlisi proposada en l'acció anterior s'ha d'aplicar a les línies de treball i projectes següents:

- Projecte Rius
- Xarxa Projecte Rius
- Custòdia del Territori
- Servei Comunitari
- Educació Ambiental
- Voluntariat Corporatiu
- Revista Espiadimonis

Objectiu 3.2. Analitzar els valors que les Entitats externes reconeixen en la nostra per tal de fixar les línies vermelles en la recerca de finançament

**Acció 3.2.1. Debat entre ètica i estètica.**

Bona part dels recursos econòmics necessaris per al funcionament de la nostra entitat provenen de l'Administració, tant de l'estatal com de l'autonòmica i la municipal. En els darrers anys, les subvencions rebudes han anat minvant fins a tal punt que la continuïtat de l'entitat està seriosament compromesa. La col·laboració amb les empreses ofereix possibilitats de patrocini i és aquí on ens cal debatre com fer compatible la necessitat de patrocini amb la fidelitat als valors de l'Entitat.

**Acció 3.2.2. Definició dels criteris d'acceptació de col·laboració privada.**

Anys enrere ja havíem atès sol·licituds esporàdiques d'organització d'activitats adreçades al personal d'algunes empreses i a les seves famílies. Actualment, la situació és una mica diferent. Les sol·licituds de col·laboració per part de les empreses s'han fet més freqüents. Essent com som una associació de voluntariat que vetlla per a la conservació i protecció del patrimoni natural i cultural, molt especialment el dels rius, refusariem sense dubtar-ho una sol·licitud de col·laboració per part d'una empresa poc respectuosa amb el medi. Però no sempre les coses són tan senzilles. Cal, doncs, establir amb claredat els criteris sota els quals analitzar les sol·licituds que eventualment es puguin rebre, així com la tipologia d'empreses susceptibles d'establir-hi un conveni de patrocini.

## Línia 4: Implicació i participació de socis, sòcies, voluntaris i voluntàries

Objectiu 4.1. Afavorir la seva implicació a partir de la definició dels possibles nivells de participació en l'Entitat

**Acció 4.1.1. Identificació de possibles funcions i perfils que manquen.**

Tot i ser l'entitat ambiental de Catalunya amb el volum més gran de voluntariat, la realitat és que en la immensa majoria dels socis, sòcies, voluntaris i voluntàries tenen una relació molt puntual amb l'Entitat. De fet, en la gran majoria dels casos, es limita als contactes que s'estableixen amb motiu de les dues inspeccions anuals.

A la línia estratègica 2 s'han identificat els perfils i funcions necessaris dels membres de l'equip tècnic i de la junta directiva. Utilitzant aquesta identificació com a guia, es proposa traslladar-la al conjunt dels socis, sòcies, voluntaris i voluntàries amb l'objectiu d'aconseguir una major implicació en la superació dels reptes actuals i futurs que l'Entitat té plantejats.

**Acció 4.1.2. Anàlisi de la distribució territorial de les persones sòcies i voluntàries.**

Es fa necessària una anàlisi detallada de la distribució territorial de totes les persones, associacions, entitats, escoles o instituts que col·laboren d'una manera o altre amb l'Entitat. Els resultats d'aquesta anàlisi s'han de convertir en una de les eines bàsiques de comunicació entre l'equip tècnic, la junta directiva i la resta de membres de l'Entitat.

### Acció 4.1.3. Elaborar una estratègia de captació de persones sòcies i definició de pla de voluntariat.

La superació dels reptes actuals i futurs que té plantejats l'Entitat passen ineludiblement pel creixement del nombre de socis i sòcies. És indispensable redactar un pla que estimuli la transformació de les persones voluntàries en associades. Aquest pla s'ha de basar en:

- La identificació clara dels possibles nivells de participació.
- La comunicació personalitzada de les necessitats de l'Entitat.
- L'estimulació del sentiment de pertinença.
- El reconeixement i l'agraïment personalitzat.

## Taula resum d'accions

Línia 1: Assoliment de la sostenibilitat econòmica	
Objectiu 1.1.: Aconseguir el finançament òptim que garanteixi el futur de l'Entitat	
Accions	1.1.1. Anàlisi de diferents escenaris econòmics, recerca i redacció de protocols d'actuació (plans A, B i C).
	1.1.2. Elaboració i seguiment del pla de finançament.
Objectiu 1.2.: Fer visible l'Entitat en nous àmbits	
Accions	1.2.1. Presència en 2 actes/ <i>any networking</i> fora dels nostres àmbits habituals.
	1.2.2. Donar-se a conèixer a empreses per establir -hi nexes de col·laboració.

Línia 2: Millora de l'organització interna	
Objectiu 2.1.: Identificar els perfils i funcions que haurien de tenir les persones de l'ET	
Accions	2.1.1. Elaboració de quadre de perfils i funcions necessaris en l'ET.
	2.1.2. Elaboració de llistat de tasques que realitza l'ET.
Objectiu 2.2. : Consolidar un equip tècnic especialitzat i coordinat que cobreixi les necessitats identificades	
Accions	2.2.1. Distribució de tasques actuals, òptimes i reduïdes adaptades als diferents escenaris econòmics possibles.
	2.2.2. Distribució de tasques actuals doblement assignades a diferents membres de l'ET.
	2.2.3. Definició estratègica d'una proposta òptima.
Objectiu 2.3. Garantir una feina autònoma i segura per a l'equip tècnic	
Accions	2.3.1. Identificació dels senyals d'alerta econòmica per a activar l'aplicació dels

	plans de reducció.
	2.3.2. Elaboració d'un protocol de seguiment econòmic.
	2.3.3. Control del protocol de seguiment econòmic.
<b>Objectiu 2.4. Professionalitzar la junta directiva identificant els perfils que haurien de tenir les persones que en formin part</b>	
Accions	2.4.1. Elaboració del quadre de funcions i perfils necessaris en la JD.
	2.4.2. Assignació funcions a cada membre de la JD.
<b>Objectiu 2.5. Definir eines i canals de comunicació interna</b>	
Accions	2.5.1. Celebració d'una reunió mensual de coordinació estratègica, organitzada en dues parts: primera part conjunta i segona part només JD.
	2.5.2. Celebració d'una reunió mensual operativa entre ET i JD.
	2.5.3. Celebració d'una reunió mensual de traspàs d'informació tècnica (ET-Tomàs)
	2.5.4. Celebració d'una reunió setmanal de coordinació de l'ET.

<b>Línia 3: Definició de línies de treball i projectes</b>	
<b>Objectiu 3.1. Endreçar les línies de treball i projectes possibles en relació a la missió de l'Entitat i a les demandes externes</b>	
Accions	3.1.1. Anàlisi de línies de treball i projectes actuals i futurs.
	3.1.2. Priorització de línies de treball i projectes actuals i futurs.
<b>Objectiu 3.2. Analitzar els valors que les Entitats externes reconeixen en la nostra per tal de fixar les línies vermelles en la recerca de finançament</b>	
Accions	3.2.1. Debat entre ètica i estètica.
	3.2.2. Definició dels criteris d'acceptació de col·laboració privada.

<b>Línia 4: Implicació i participació de socis, sòcies, voluntaris i voluntàries</b>	
<b>Objectiu 4.1. Afavorir la seva implicació a partir de la definició dels possibles nivells de participació en l'Entitat</b>	
Accions	4.1.1. Identificació de possibles funcions i perfils que manquen.
	4.1.2. Anàlisi de la distribució territorial de les persones sòcies i voluntàries.
	4.1.3. Elaborar una estratègia de captació de persones sòcies i definició de pla de voluntariat.



## 7. Seguiment i avaluació

Per tal de garantir l'execució del pla s'ha assignat cada acció a un membre de l'Associació. Aquesta persona tindrà la missió de coordinar l'acció; és a dir, comunicar, consensuar i delegar les tasques a les diferents persones de l'Entitat amb l'objectiu d'aconseguir el compliment de l'acció.

D'altra banda, l'acció 2.5.1 estableix una reunió estratègica mensual, que s'iniciarà amb el repàs del cronograma presentat en l'apartat següent amb la finalitat de compartir l'estat i evolució de cada acció. Aquesta acció està liderada per Tomàs Padrosa.

Es durà a terme una avaluació trimestral de l'execució del pla. Així es podran introduir propostes de millora i canvis de rumb en cas de constatar que les accions no ens aproximem als resultats esperats, o bé que el context ha variat. El possibilitador d'aquesta acció serà Xavier Martí.

Per últim, a les acaballes de 2019 es confeccionarà el cronograma per a 2020 amb la continuació d'aquelles accions que hagin quedat incompletes (recordem que el període d'execució del pla és 2018-2020), així com s'introduiran les noves accions que es derivin de l'execució de les actuals. La persona encarregada de liderar el cronograma 2020 és Tomàs Padrosa.

## 8. Comunicació

Per tal de donar visibilitat al pla s'han definit 4 accions:

- Publicar el document al web de l'Associació com un element de transparència.
- Difondre el document a través de notícies al blog i a les xarxes socials de l'Entitat.
- Presentar i ratificar el Pla a l'Assemblea General Ordinària de Socis i Sòcies de 2018.
- Crear continguts atractius, inspirats en els objectius i accions del pla, que afavoreixin la captació de persones sòcies i voluntàries. Aquest continguts han de ser pensats per incloure's a la Revista Espiadimonis (publicació semestral de l'Associació) i també al blog i les xarxes socials.



**Obj. 2.4. Professionalitzar la junta directiva identificant els perfils que haurien de tenir les persones que en formin part**

Acció	Lidera	Executa	GEN	FEB	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DES
2.4.1. Elaborar el quadre de funcions i perfils de la JD	Tomàs	JD												
2.4.2. Assignació de funcions a cada membre de la JD	Tomàs	JD												

**Línia 2 : Millora de l'organització interna (continuació)**

**Obj. 2.5. Definir eines i canals de comunicació interna**

Acció	Lidera	Executa	GEN	FEB	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DES
2.5.1. Celebració de reunió estratègica entre ET i JD (mensual)	Tomàs	ET+JD												
2.5.2. Celebració de reunió operativa entre ET i JD (mensual)	Estela	ET+JD												
2.5.3. Celebració de reunió de traspàs informació tècnica (mensual)	Estela	ET+JD												
2.5.4. Celebració de reunió de coordinació ET (setmanal)	Estela	ET												

**Línia 3: Definició de línies de treball i projectes**

**Obj. 3.1. Endreçar les línies de treball i projectes possibles en relació a la missió de l'Entitat i a les demandes externes**

Acció	Lidera	Executa	GEN	FEB	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DES
3.1.1. Anàlisi de línies de treball i projectes actuals i futurs	Marina	ET+T												
3.1.2. Priorització de línies de treball i projectes actuals i futurs	Tomàs	JD												

**Obj. 3.2. Analitzar els valors que les Entitats externes reconeixen en la nostra per tal de fixar les línies vermelles en la recerca de finançament**

Acció	Lidera	Executa	GEN	FEB	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DES
3.2.1. Debat entre ètica i estètica	Iolanda	JD												
3.2.2. Definició dels criteris d'acceptació de col·laboració privada	Iolanda	JD												

**Línia 4: Implicació i participació de socis, sòcies, voluntaris i voluntàries**

**Obj. 4.1. Afavorir la seva implicació a partir de la definició dels possibles nivells de participació en l'Entitat**

Acció	Lidera	Executa	GEN	FEB	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DES
4.1.1. Identificació de possibles funcions i perfils que manquen	Xavier	ET+JD												
4.1.2. Anàlisi de la distribució territorial de persones sòcies i voluntàries	Marina	Marina												
4.1.3. Elaboració d'estratègia de captació i pla de voluntariat	Xavier	ET+JD												

SEGUIMENT I COMUNICACIÓ DEL PLA														
Acció	Lidera	Executa	GEN	FEB	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DES
A. Reunió trimestral d'avaluació del pla	Xavier	ET+JD												
B. Confecció del cronograma 2020 de continuació del pla	Tomàs	ET+JD												
C. Publicar el document al web de l'Associació	Estela	Estela												
D. Difondre el document a través de notícies al blog i a les xarxes socials	Estela	ET												
E. Presentar i ratificar el Pla a l'Assemblea General Ordinària de Socis i Sòcies de 2018.	Xavier	JD												
F. Crear continguts atractius, inspirats en el pla que afavoreixin la captació de persones sòcies i voluntàries.	Estela	ET												

Barcelona, 13 de gener de 2019

**Associació Hàbitats**

Av. Mistral, 36, Esc. Esq. Pral. 2a • 08015 Barcelona

93 421 32 16 • 653 79 61 74 • [info@associaciohabitats.cat](mailto:info@associaciohabitats.cat) • [www.associaciohabitats.cat](http://www.associaciohabitats.cat)